

第 2 章 第51回大会～第52回大会

田中照純 *TANAKA Teruyoshi*

1・第48集

『日本的経営の諸問題』(1978年)

—— 第51回大会(1977年)

1-1 日本経営学会の新たな発展段階

日本経営学会の歴史の中で、ここに取り上げる第51回(1977年)と第52回(1978年)という二つの大会を通して、初めて「日本的経営」の問題が本格的に報告されそして議論された。その意味では、これらの両大会こそがまさに学会史の上で一つの画期を成したと言えるだろう。しかも、過去に例のない二大会に亘って連続的に統一論題として取り上げられたという事実は、経営学分野における日本的経営の問題が持つ学問的意義の大きさを物語っている。では、なぜ1970年代の後半に至って日本的経営に関する問題が経営学会の統一論題を形成するようになったのだろうか。

すでに大正15(1926)年に誕生していた日本経営学会は、第二次世界大戦による数年の休会という時期を挟みながら、全体を通して毎年開催されて行った。そして戦後30年ほどの発展期を経ると、早くも半世紀にも及ぶ歴史を形作っていた。その50年に亘る長い歴史の上に立ちつつ1970年代の後半期に入ると、次の半世紀に向けてさらに新たな発展段階を迎える事になった。そうした意義深い時期に日本経営学会の第51回・第52回大会が開催され、しかも、それぞれの大会で初めて「日本的経営」に関わる統一論題が掲

げられ、その問題に集中した報告と議論が展開されたのである。まさに、半世紀の歴史を経た日本経営学会にとって、その名にふさわしい統一論題が設定されたと言うべきだろう。

そもそも日本経営学会での統一論題の内容は、果たして如何なる基盤や条件の下で形成されるのか。簡潔に言うなら、経営学が研究対象とする現実の企業経営、それが自らの活動を展開する際に一体どのような問題を抱え、その解決を求めているかという事実が根本にある。すなわち、実際に活動する企業経営の状況こそが客観的な基盤を成し、そこから発せられる課題や要請が経営学会での学問上の議論に反映する。だが、そうして学会での統一論題は、基本的にその時代における現実の企業経営の状況が経済的な土台を成し、それに影響を受けて言わばその学問的な上部構造として形作られるという特徴を持ちながら、同時にその土台からは相対的に切り離され、統一論題がそれ自体として独自に運動するという側面を有している。そのため、毎年決定される統一論題は、一方で大会ごとにその時代を反映した多彩で広範な問題に取り組みながら、他方ではそれまでの大会で扱われた問題を考慮し、出来るだけ偏りのない新しい内容で移り変わって行く。

こうして「日本的経営の諸問題」という統一論題の下に、日本経営学会の第51回大会は愛知学院大学で開かれたが、その当時、現実にはわが国の企業経営は一体どのような状況にあったのか。基本的には、すでに1960年代のいわゆる高度経済成長の時期から、やがて70年代の安定成長の時代に入っていた。しかも経済の国際化が急速に進み、日本の企業経営が多国籍企業として様々な国で活動し、国際競争力を強めて行った。その結果、次第に日本企業への関心が高まり、やがて諸外国とは違った日本企業だけが独自に有する特質、それが日本企業の競争力の源泉として注目されたのである。そうした基盤の上に、新たな研究領域が「日本的経営」として経営学の学問体系の内部に形成された。

このように、日本経営学会の第51回大会で初めて統一論題として掲げられ本格的に議論された日本的経営の問題は、さらに次年度の早稲田大学で開催された第52回大会においても、基本的に引き継がれて行った。その際、統一論題は「日本経営学と日本的経営」と設定され、日本的経営という現実

の企業経営における問題だけでなく、経営学の学問性に彩られた「日本経営学」という新たな概念との関連を問うものとなった。この日本経営学なる概念も、果たしてそれが何を研究対象にするのか、またどのような研究方法で展開して行くのか、さらにそれは日本的経営と如何なる関係に立つのか、そうした言わば方法論上の問題を含むものとして根本から議論されねばならない。

1-2 「日本的経営」論の諸類型

では実際に、果たしてどのような報告が二つの大会で為されたのだろうか。全体としての「日本的経営」論、それは日本企業が有する様々な特性のうちで一体何を重視するかによって、大きく二つの類型に区別される。先ず第1の類型として、日本企業を成り立たせている思想や理念、あるいは経営上の文化や風土などの目に見えない経営基盤にその特性を求めるものがある。そうした特性は日本の企業経営のみに浸透しているとして、日本的経営を特徴づける重要な要因とされる。次に第2の類型は何か、それは日本企業のみに備わっている各種の具体的な制度上の特質を指すものである。とりわけ労働者に対する人事・労務面での雇用や昇進、さらには賃金などに関する諸制度を内容としたものだ。たとえば採用されてから退職するまで長期に亘って継続的に雇用される終身雇用制、あるいは年功主義に基づく昇進や賃金の制度、さらには労使関係上での企業別労働組合などが挙げられる。それ以外にも生産や販売、さらには財務といった各職能ごとに制度面あるいは構造面での日本的特性を主張する考え方である。

だが、以上のような二つの主要な類型は、決してそれぞれが切り離され独立して存在するのではなく、互いに影響し規定し合う相互作用の関係にあるだろう。すなわち、一方では日本の企業経営に浸透した文化や風土、あるいは経営に関する思想や理念などの作用を受け、それらの特性が基盤となってその土台の上に具体的な人事・労務面の諸制度が形成される。また他方では、ひとたび具体的な諸制度が形成されると、それらが実際に機能する中で日本企業の文化や風土などの経営基盤に影響を与え、より一層それを強くし

たり変化させるなど、逆の作用方向も考えられる。こうして二つの基本的な類型の間には、密接な相互作用・相互依存の関係があると言えるだろう。いずれにせよ、日本的経営の具体的な内容を成すものとして、これらの代表的な諸類型が重要な意味を持っている。

1-3 第51回大会での統一論題の具体的内容

さて、1977年に開催された第51回大会だが、そこでの報告は全体としてどのようなものだったのか。大会を通して設定された統一論題、それは前述のように「日本的経営の諸問題」であり、ここに学会史上初めて「日本的経営」なる概念あるいは用語が現れた。すなわち、この大会において日本的経営に関して集中した議論を展開することが高らかに宣言された。そして実際、それまでわが国の経営学で積み上げられてきた様々な問題が日本的経営との関連で取り扱われたが、その具体的な内容は大きく次の三種のものに区分できるだろう。先ず第1には、経営学の中に新しく生まれた日本的経営という問題を研究する際、果たして如何なる方法や考え方で取り組めば良いのか、言わば日本的経営の研究方法に関するものである。また第2には、前述のようにその日本的特性を日本企業だけに存在する経営上の思想や理念、さらには文化や風土などに求めるものである。そして第3には、これも先に指摘したように、その思想基盤や文化特性などを土台にして、そこから形成される日本企業の持つ具体的な諸制度について論じたものである。いわゆる年功主義の昇進や賃金、あるいは終身雇用制や日本的労使関係などを中心にして、それらの制度がどのように日本企業の活動に現れるかを明らかにしている。以上のような特徴を持ちながら、第51回大会の統一論題では全部で9本の報告が為された。そこで以下、それらの内容について順不同で具体的に紹介し、その中で若干の検討を加えてみよう。

◆ 占部都美「日本的経営の一つの特質について一年功昇進制―」

報告の中で占部は、日本企業における年功昇進制に注目し、わが国では欧米などと違い労働移動の少ない閉鎖的な労働市場である事から、その制度が

きわめて有効であると評価する。そしてわが国の年功昇進制について、それは社内昇進制度の一形態であるが、決して年齢や勤続年数による自然の昇進制度ではないと言う。なぜなら、報告者によれば年功とは単に年齢や勤続年数を意味するのではなく、勤続年数と共にそれに伴う熟練、職務知識、さらに忠誠心や責任感の成熟度までを包摂するものである。すなわち、年功昇進制は年齢や勤続年数が増すに従って自動的あるいは機械的に昇進する事ではなく、本人の人的・能力的な要素に対する上司の選択・評価を含んだものである。この社内昇進制度である年功主義昇進制こそ、日本の従業員のモチベーションを左右する要因として、アメリカの従業員の場合と比較にならないほど重要な意味を持っている。また報告者は、そうして一方では閉鎖的な労働市場の特性を重視すると同時に、他方では日本に特有の「恥の文化」に着目する。そして日本的経営を特色づける年功主義は、日本に特有な「恥の文化」に根ざしているとも言う。その場合に「恥の文化」とは、人の前で嘲笑されたり、物笑いになる有様を恥と思い、全人格的に屈辱感を覚える事を意味する。したがって占部によれば、「恥の文化」という日本人の心理特性の下では、従業員たちは企業内での昇進に特別の関心を持ち、また逆に例えば管理職から平社員への降職に対して大きな屈辱感を抱き、さらに他の従業員に比べて能率が悪いと評価される事を極度に嫌うという性格を持つ。そのため、上司から良い評価が与えられるように、日本の従業員は精勤型で、会社に対する忠誠心も強くなる。しかし、こうして長所の多い年功昇進制だが、報告者は他方でそれが様々な弱点を持っていると考える。たとえば、日本企業では上司は部下に屈辱感を与えないように気を配るため、能力や業績による抜擢は差し控えられ、また会社に対する忠誠心といったソフト面での評価要素は、上司の選択に任されるため主観的な思いやりで左右される。その結果、人事考課はお座なりになり、上司の評価による選択的な昇進は、結局のところ本人も同僚も文句のつけられない学歴や勤続年数といった形式的な基準に頼ることになり、本来の年功昇進制の意味を無くしてしまうのである。また、さらに年功主義の下では、トップ経営者からミドル管理職までが老齢化し、その結果として組織の活力を衰退させる。

以上、報告者の主張は論理の運びが非常にクリアであり、優れた報告内

容として評価し得る。とくに労働市場の閉鎖性という経済的事実を根拠に、日本企業の年功昇進制のメリットを打ち出す考え方には説得力がある。だが、他方ではそのディメリットをどのように解決して行くのか、今後の研究成果が期待されるところである。

◆ 岩田龍子「経営の“土着性”と経営学—日本人の権限・責任意識を中心に—」

報告者の岩田は、戦後のわが国経営学においてアメリカ経営管理論をそのまま導入した事への反省の上に立ち、経営の“土着性”の問題を取り上げ、それを強調するという研究姿勢をとる。そして日本人の責任・権限意識を中心に、日本的経営の“土着性”を前提にした経営管理方式を展開する事が重要だと考える。そこで岩田は、日本人の責任意識の特徴として次の三つのものを指摘する。第1に日本人には“個人責任”の意識が確立していないこと、第2に日本人の場合、市民としての責任よりも、自分の所属する集団に対する責任がより強く意識されること、そして第3には、“強者の責任”とでも名付けるべき責任意識が強いことである。また報告者は、そうした責任意識と同様に日本人の“権限”意識にも注目する。それは欧米の組織において命令の受容を確保する上で重要な役割を果たしているのに対し、日本人の組織構成員の間にはそうした権限意識は殆ど浸透していないと言う。こうして、そもそも権限意識の希薄な日本の風土の下で、上司からの命令は如何にして受容されるかが問題となる。この点について岩田は、組織成員が業務の分担・遂行を促す要因として次のような四つのものを挙げる。その要因とは、①集団に対する責任、②仲間の好意、③上司個人の人格的魅力や権威、④組織成員の将来を決定する権力、などである。これら諸要因の影響から、組織成員はたとえ権限意識が希薄な下でも、上司の命令を受容すると言う。だが、岩田の考え方の中で、一方で権限意識の希薄さが日本的風土だと指摘しながら、他方では上司の命令を受容する要因として上司個人の権威、あるいは組織成員の将来を決定する権力などを強調するという点に矛盾はないのか、という疑問が生じる。そして最終的に岩田は、それぞれの国における経営風土の存在を重視し、そうした“土着性”を確認し検討することが重要であると述べる。日本的経営は日本の文化・社会関係の下でこそ発展した形態であり、

日本の社会関係においてはそれなりの効率性を発揮する。だが、そのような欧米とは極めて異なった経営の在り方として“土着性”を持つ日本の経営の中で、米国流経営理論の普遍妥当な一般性を求める事には、ある種の危惧を感じると結論づけている。

◆ 古林輝久『『日本的経営』論における共同体的思考』

先ず報告者の古林は、日本の経営の内容を成すと言われる終身雇用や年功賃金など、様々な諸制度を貫いている経営理念や指導原理として、経営家族主義と集団主義という二つのものを挙げる。また古林は、そうした日本人の心理特性の発生基盤として、「ムラ共同体」なるものを考える。ところで企業の経営管理は資本家ないし経営者による支配の体系であり、その支配力を安定的で強力なものにするには、一般勤労者の下からの支持と協力が必要となる。そこで企業経営の支配者は、経営集団主義や経営家族主義などの経営イデオロギーを打ち出し、企業経営で働く多くの人々に幻想的共同体の意識を抱かせる。それによって労資の対立的関係が幻想的に緩和し解消させられる。こうして報告者は、共同体というものには、支配者の特定利益があたかも公的全体の利益であるかのように被支配者に思い込ませる“幻想性”があると言う。したがって、経済成長の背後には直接生産に携わる多くの人々の苦渋に満ちた生活がある以上、被支配者である民衆を同調させる共同体復権論には無条件に賛意を表し得ないとするが、この点に関しては私も同感である。

◆ 高田馨「日本的経営の合理性」

報告者によれば、日本の経営は相対的ながら独自の性格を持つが、その特性は単に「温情主義的経営」ではなく、それを含みながら乗り越える合理性追求の過程である。ここで合理性の概念として、個人的合理性・企業的合理性・社会的合理性の三種のものが区別される。先ず第1の個人的合理性、それは従業員の個人的目的である「幸福」への手段となる企業経営組織が持つ合理性である。そして第2の企業的合理性とは、経営者が持つ基本的経営目標である企業の存続・成長に対する手段となる経営組織の合理性である。さ

らに第3の社会的合理性、それは人間(国民、人類)の目的たる「幸福」に対して手段となる企業経営組織が持つ合理性を指している。さらに、日本の経営に見られる終身雇用制と年功給は、いずれも経営組織のもたらす個人的合理性と企業の合理性とが調和する側面を持つと言う。だが報告者は、そうして日本の経営が個人的合理性と企業の合理性の調和を生むと同時に、他面では両者に衝突をもたらすとも考えている。その結果、たとえば有能者の退社と無能者の残留、有能者や若年者の不満、従業員の消極化や自己啓発意欲の低下などが生じる。そうした衝突を解消するため、新しい日本の経営の姿が示される。それは終身雇用制を残存させ、昇進と給与では能力主義を強化するというのが現実の姿である。さらに高田は、従業員の個人的合理性と企業の合理性とを調和させて衝突を回避する過程は、同時に他方で第3の合理性である社会的合理性との間で調和する面と衝突する面を持つと言う。そして最終的な結論として、報告者は自ら示した三つの合理性について、それぞれを相互に調和させ、衝突を可能な限り解消する事が企業の存続・成長の必要条件であるとする。こうして本報告の特徴は、合理性という概念を単に個人と企業のレベルで想定するだけでなく、さらに大きく社会にまで広げて考えている点にある。これは現在の経営学で盛んに論じられている企業の社会的責任の思想にも繋がる優れた着眼点ではないだろうか。

◆ 関谷幸三「年功賃金について」

報告者は、一般に日本の経営の一つとされる「年功賃金」を取り上げるが、それを「賃金のきめ方」として、学歴や年齢そして勤続年数を重視して決められる賃金だとする。ではその年功賃金は、果たしてどのような成立基盤の下で形成され維持されたのだろうか。関谷はそれを四つの根拠のうちに求めている。先ず第1には、わが国の賃金水準が低いという事実である。特に労働者にとって初任給が低く抑えられるが、新規学卒者の年齢が増すにつれ次第に上昇し、賃金も高く決定されて行く。年功賃金の第2の根拠として、明治期以来の労働者の熟練が長期間の経験によって体得される手工的熟練であり、それは年功に応じて熟達するものであった。その他として、第3に学歴別身分制、そして第4に経営家族主義といった根拠が挙げられる。だが、近

年になってそうした成立基盤が変化し、やがて崩壊して行くことになる。その原因は一体どこにあるのか、報告者の関谷は、若年労働者が不足し初任給の上昇があったこと、技術革新と熟練の変化によって若年労働者が重視されたこと、等によって年功序列や学歴序列を尊重する意識が薄れたと考えている。だが、そうして成立基盤を崩壊させながらも、いくつかの理由によって依然として年功賃金を持つ今日の意義はあると結論づける。その根拠として、第1に年齢別最低生計費を保証するために年功賃金が意味を持つこと、第2には労働者に対して企業内訓練の費用が上昇するが、その際に年功賃金は人事管理費用を節約する意味を持つこと、などを挙げている。

◆ 高橋 洸『日本的労使関係』の再検討

報告者は、日本の経営を「経営における日本的なもの」と捉え、それを日本的労使関係のうちに求める。その日本的労使関係の骨格をなすものは終身雇用、年功賃金そして企業別組合という三つの要素だが、報告者はそれらの要素のパッケージとして「本工制度」に注目する。その「本工制度」を核とする「日本的労使関係」は、高度成長期における企業の急速な拡大を背景にして、きわめて有効に機能し定着したとみる。だが高橋は、やがて「高度成長」が破綻・終焉する戦後最大の構造的不況の中で、「本工制度」の基盤が次第に動揺すると考える。それは、具体的には「本工」中高年層への希望退職奨励や「本工」層の一時帰休となって現れた。では、他方において「本工制度」は労働組合とどのような関係を持ったのか。報告者によれば、大企業労働組合は「本工制度」を補強するための政策的努力を積み重ね、その結果として「日本的労使関係」の骨格は一定の修正が加えられつつ温存されることになる。そして最後に、報告者は「日本的労使関係」の骨格がぐらいつていること自体が、日本の労働組合運動にとって試金石であると考えている。

◆ 山城 章「日本的経営論と国際的経営論—日本の多国籍企業研究の問題—」

まず山城は、様々な経営学研究が存在する中で、自らの求める経営学、それをマネジメント経営としての経営学であるとする。さらにそれを進める上

で、1.日本の経営、2.日本的経営論の研究、3.日本経営学の確立、という言葉わば三つの研究段階を区別する。第1段階は、日本の現状はどうなっているかを描き出し記述するものである。そして次の第2段階は、日本の経営の現実をマネジメント理念によって改善する実践的行為に関する日本的経営論である。そして最後に第3段階は、実践経営学の研究努力によって形成される日本経営学の確立を指している。こうした三段階の研究を進めるには、日本の経営を各国の経営と比較する比較経営学の研究が必要であり、その研究なしには日本の経営が持つ真の特色は明らかにならないと言う。また、山城が追求するのは実践学的マネジメント論としての経営学だが、それはマネジメントする能力を育成し、あるいはマネジメントを職とするプロフェッショナルとしての経営能力を育成し、さらに最終的には現実をより理念に近いものに改善する能力を育成し、そのための実践力を開発するような実践経営学を意味している。そして山城は、資本や労働が国際的に移動し、会社の活動が国際的な広がりを持つ国際化時代には、各国に国籍を持ちつつ現地法人と活動する多国籍企業の研究が必須であり、最終的には「日本的」多国籍企業経営論の研究が必要だと結論づける。こうした多国籍企業経営論の提起は、現在から未来にかけて一つの重要な研究方向を示すものとして、大きな意味を持っていると言えるだろう。

◆真野脩「わが国経営学の一展開とバーナード一個別経済説の展開一」

報告者は、わが国経営学における一連の思考の展開として、上田貞次郎の経営学ならびに平井泰太郎の個別経済に関する研究を取り上げ、さらに両者の経営学がバーナードの組織経済に関する理論とどのような関連性を持っているのかを考える。そこで先ず上田経営学について、経営学は経済学とは異なり国民経済学から独立していること、あるいは企業のみならず家政までも含む経営概念を研究対象に設定すること、等の特徴を持っているとする。しかし、上田経営学があくまで経営経済学であり、経営概念は経済の原則を指導原理としているため、その投入と成果を比較する基準を貨幣に計算した価値に求めて市場価格による評価を考える時、経済学と区別された経営学の構想は挫折する事になると言う。次に、真野は平井泰太郎による経営学の構想

にも目を向け、平井経営学の特徴としてそれが人間の営む個別経済一般を対象とするため、企業のみならず家政や官庁の経営まで含むものであるとする。その場合、報告者は平井の主張する「経営」の特徴として「統一的意思の存在」を指摘するが、さらに継続的計画的存在に適した見方や組織的見方が取られるとする。そして報告者は、以上のようなわが国を代表する二人の経営学者に対して、バーナードの組織経済や協働体系という思考を対置する。その結果として、上田説と平井説の両方の経営学にバーナードの思考を導入する事によって、組織における意思決定の分析を中心とする経営学の展開への道が開かれると考える。だが、以上のような真野の報告には、日本の経営学についての解説はあっても、統一論題が求める現実の日本的経営に関する考察が見られないのは残念である。

◆川崎文治「日本的経営と日本の経営学説の反省―その源流に立つて―」

先ず報告者の川崎は、日本資本主義の発展の中で、明治期以降に現れた主要な経営学説を展開した経営学者とその学説を紹介し、それぞれの学説が持つ意義と問題点を指摘する。そこに挙げられたのは上田貞次郎と馬場敬治という二人の研究者であるが、いずれも日本における経営学の草分けとして活躍した人達である。そこで報告者は、先ず上田貞次郎における「株式会社経済論」について述べ、それを日本の経営学説の嚆矢と位置づける。その上で、上田の株式会社論はあくまで株式会社「経済論」として展開されたことを重視する。さらに川崎は、大株主こそが株式会社の支配者であるという株式会社支配論を展開した上田学説に注目する。そして、株式会社を平等な株主集団だとする法律の規定を一種の擬制だと指摘する上田学説を評価する。次に報告者は、馬場敬治における「産業経営理論」と支配論を取り上げる。報告者によれば、馬場学説では株式会社での支配の関係について資本の所有と財貨の生産を機能とし、前者から独立の営利的財務単位として「企業体」が、後者から独立の生産単位として「経営体」が構想される。しかも、その企業体は自己資本利益率の最大化を目的としつつ経営体を支配し、その結果として総合的には「価値の流れ」を作る「産業体」が形成されると言う。だが、その「価値の流れ」では価値の増大こそが重要だが、増加源泉を労働力の市

場売買を含めた市場取引の場に求め、流通市場を通じて価値の増加がはかられると考える。報告者によれば、さらに馬場は価値の流れから関係論としての組織論のみに重点を移したのであり、その結果、報告者は最終的に前述の上田学説から中西寅雄が展開した個別資本の運動の理論への流れを重要なものと確認する。だが、以上のような川崎報告が持つ問題点は、なぜ中西の個別資本理論が上田学説との関連で重要なものと考えられるのか、また、統一論題が求める日本の経営という事実について一体どのように考えるのか、等に関する十分な説明が無かった事である。

2・第49集

『日本経営学と日本的経営』(1979年)

—— 第52回大会(1978年)

日本経営学会は、翌年の1978年に第52回大会を早稲田大学で開催したが、そこでは全体の統一論題として「日本経営学と日本的経営」が設定された。前年度の大会に初めて日本的経営の問題が現れ、それに中心的な位置づけが与えられたが、本大会ではそうした現実の日本的経営を研究対象として取り組む「学問」の側にも重点が置かれたようだ。だが、その「日本経営学」とは果たして何者か、これも初めて学会に登場した概念だが、それは前回大会で議論された日本的経営を扱う「日本的経営」論とどのような関係に立つのか。もちろん日本企業の活動状況を研究対象とする経営学には違いないが、その名称から言っても「日本的経営」論より更に一層厳しく学問としての性格が問われるものである。そこには経営学方法論に関わる根本的な問題が潜んでいるように思われる。そうした問題を内包しながら、第52回大会では一体どのような議論が展開されたのか、以下、統一論題に関する9本の報告について、その内容を順次個別的に検討していく事にしよう。

◆ 村山元英「日本的経営と文化恒常性—海外移転による検証—」

先ず報告者の村山は、日本的経営を国際経営学の分野に位置づけ、しかも比較経営論という視角からそれを理論化しようとする。そのためにアメリカ、インドネシアそしてニッポンという三つの国々の企業経営において実態

調査を行い、その結果を分析して比較検討を試みる。果たして日本的経営が国際化に伴ってより普遍的な経営理論に成り得るのか、そうした期待を込めながら、報告者は「収斂理論」と「土着理論」という二つの主要な仮説を立てる。前者は調査対象となった三カ国での企業経営が、それぞれの特殊性を超えて共通した類似性を示すものである。また後者は、逆に環境の変化によって経営も変わるという考え方であり、言わば経営は環境の所産だという理論である。そして報告者は、収斂理論では組織恒常性と呼ばれる「温情主義型経営」が重要な役割を演じ、また土着理論では経営の持つ特殊文化性で示される特殊的近代化の論理性が重視されるという。さらに調査分析の結果として、温情主義型の日本的経営論は必ずしも日本固有のものではないが、各国の企業経営で人々が持つ「親しみの情」は、“恒常性維持”の構成要素として普遍的な“収斂性”があるものと位置づけられる。そして報告者は、最後に本研究が持つ将来への課題を提起している。その課題とは、日本型経営理論の展開には「普遍主義」と「特殊主義」をより一層洗練させ、「経営文化」の本質を変えることなく、より強化する方向での研究が必要だということである。こうして日本的経営を普遍性と特殊性という両側面から捉え、しかも両者の包摂関係のうちに日本的経営が国際的経営へと進化する過程を見出そうとする考え方には、非常に興味深いものがある。

◆ 牟礼早苗「今日の日本中小企業問題の特質」

報告者の牟礼は、わが国中小企業問題の基本的特質について考える場合、独占資本主義の構造的矛盾の産物という一般的性質を基底に据え、その上で戦後から1970年代にかけては、日本独占資本主義の構造的特徴に規定された特質を持つに至っているとする。そうした変化の下で、70年代には「ドル・ショック」や「石油ショック」、さらには「円高ショック」という言わば三重のショックの影響もあり、中小企業は日本経済全体の中で鉱工業生産率を低下させ、また独占企業による「減量経営」の影響の下で企業倒産を増大させ、その結果として完全失業者の増勢という雇用状況の悪化を引き起こした。そのように情勢が変化する中で、今日の中小企業が直面している問題として「原料高・製品安」や「大企業による下請企業再編成」など、五つに

及ぶ重要な問題点を指摘する。だが、そうした困難な状況下でも、報告者はわが国中小企業問題の今日の特質として、中小零細企業者ならびに中小企業労働者双方の側に新しい動きがあるとしている。それは、一方で中小零細企業者たちが日本独占資本や大企業による支配と収奪に抵抗し、闘争する立場を強めている事である。また、独占資本や大企業の独占的高利潤獲得の諸活動に対し、民主的規制を加えて統制するという動きとなって現れた。その結果、業界団体は他の諸階層との共通要求の実現へと転換し、労働者や農民さらには市民によって支えられた共闘という形態をとる事が多くなっている。他方で中小企業労働者の側の運動も、独占資本・大企業に対する民主的規制を労働組合や業界団体と共同して展開すること、また革新自治体の力を最大限に引き出せるよう地方政治の革新を展望すること、などの課題を重視しつつあるとする。そして最後に報告者は、中小企業自身の主体的力量を増すための正しい実践的指針を研究する重要性がますます増大している、として報告を結んでいる。たしかに、そうした課題は現在から未来にかけて経営学が解明すべき重要なものになって行く事は間違いないだろう。以上のように、本報告はわが国の中小零細企業が置かれている現状を明らかにしつつ、その中に将来に向けた力強い動きが生まれている事も示唆するという、優れた特徴を持つものとして評価し得る。

◆儀我壮一郎「日本の私企業と公企業の国際的特徴」

報告者の儀我は、日本の私企業が歴史的にどのように独占化への道歩んだかを論じ、敗戦後に六大企業集団として確立する過程を明らかにする。その六大企業集団は、内部矛盾や遠心力の作用にもかかわらず、全体として求心的結集を強化したこと、あるいは集団内での総合商社の重要な役割や、大企業の中小企業に対する強制的・支配的な諸関係などの新しい特徴を持ちながら発展したとする。そして、1970年代に入って民間資本輸出が急増する中で、三井・三菱・住友などの六大金融資本に属する諸企業が主体となり、国際トラスト化・「多国籍化」の方向を辿って行くとする。報告者によれば、こうして日本の独占体を成す六大企業集団は戦前の財閥から出発して、やがて1970年代の多国籍企業にまで発展する。そうした過程をもたらした条件

は一体何に求められるのか、その点について報告時間の制約もあり、十分には語られなかったようである。

◆ 生駒道弘「経営資本研究の日本の特徴―擬制資本論の方法―」

全体を通して報告者は、わが国に独特の経営資本研究の方法として擬制資本論をあげ、それが株式会社の本質を解明するのにどれほど大きな意義を持つかを明らかにしている。たとえば、合名会社から合資会社、さらに株式会社へとという資本動化の進展は、株式会社の本質理解のために効果的であること、また株式会社制度は証券市場と共に発展してきた一つの歴史的産物であり、その出資者内部に支配と被支配の関係が貫徹している事が明らかにされた。そして報告者は、わが国の株式会社金融論に重大な影響を与えたR. ヒルファードィングの擬制資本論にも触れている。すなわち、ヒルファードィングは配当の流れの評価価値を擬制資本と名づけ、それが現実資本を超過する場合の差額を創業者利得と呼び、しかもそうした企業評価の成立と創業者利得の発生こそが、一切の株式会社金融技術の前提であるとした。次に報告者は、そうして擬制資本概念は株式会社の解明に成果を上げたが、他方では若干の混乱を生み出していると言う。それは資本剰余金＝創業者利得説であり、時価発行増資の場合に現れる。処分可能であるという事をもって資本剰余金を会社にとっての創業者利得と成し得るものか、報告者は資本剰余金そのものを株式会社にとっての創業者利得とみる見解、それは本来の創業者利得概念の適用を誤っていると結論づける。さらに生駒報告は、投資理論的財務管理論の展開とポートフォリオ分析に対する擬制資本の意義へと移って行った。そして報告者は、ポートフォリオ理論というものが評価理論の精緻化、とくにリスク分析の深化を意味するとし、そこでも擬制資本形成の論理が現実資本の運用に反作用を及ぼしつつある事を見出し得るとする。

◆ 松本譲『日本経営学』と『日本的経営』―比較経営論の提唱を中心に―

本報告において松本は、一方で「日本経営学」の確立を主張しながら、また他方では「日本的経営」の究明も試みる。しかも、唯それぞれを個別に孤立して論ずるだけでなく、両者の有機的な関連性をも問題にする。さらにそ

の過程では、わが国における「経営学」研究の究極的課題にも触れ、したがって本報告は経営学方法論の展開を基本にした多彩な内容のものになっている。その際、比較経営論の提唱という視座からも考察し、極めて意欲的な問題提起も試みられている。報告者である松本は、そもそも「日本経営学」がどのような基本的性格を持つのか、と問いかけて二つの考え方を提示する。第1の学説は、「国別特殊理論」としての「日本経営学」である。だが、この説ではドイツやアメリカ、そして日本など国ごとに異質的な経営学の成立を認めることになり、各国の企業経営に妥当する「一般理論」の存立が否定される致命的な問題があると言う。次に第2の学説として、「一般理論」の「日本学派」としての「日本経営学」がある。その場合、「一般経営学」とは資本主義社会の企業経営についての「一般理論」であり、それは普遍妥当性を持つ基本的原理の樹立を指向する。したがってこの学説では、各国の「経営学」の性格の相違はそれぞれの国の国民性を反映した思考方法の差異にほかならず、「一般経営学」についての「学派」の違いと理解される。しかし報告者によれば、わが国の企業経営を土壌とする「日本経営学」という主張は、単なる研究方法の差異として「学派」に解消する点に無理があり、したがってこの第2の学説にも賛同しない。以上、もともと「経営学」の研究対象である各国の企業経営は、それぞれ一般性と特殊性を持つが、上述のような学説はそれらの内のいずれかを重視し、逆に他方を軽視する一面的なものになるという批判を免れない。次に、松本は「日本経営学」と「日本の経営」の関係について説明する。報告者の考える「日本経営学」、それはわが国の企業経営に基づく「日本経営学」であり、日本の企業経営という研究対象そのものの相違性、あるいは日本の企業経営の特殊性を根拠にしたものである。だが同時に、「経営学」は本来的に資本主義社会の企業経営に共通した一般性を解明する「一般理論」でなければならない。そこで「経営学」全体としては、一方でそうした経営学の「一般理論」の確立が求められ、他方では日本の企業経営の特殊性を解明する「日本経営学」の構築が必要である。そうした「一般理論」と「日本経営学」を共に確立するには、現実の企業経営を国際的に比較するという方法が求められる。そこで各国の企業経営についての実証的研究と共に、企業経営の国際比較という方法が必要となる。こ

うして松本は、最終的に比較経営論の本格的な展開を提唱して自らの報告を結んでいる。

◆ 中村瑞穂『『日本的経営』論と経営学の方法—『経営』の概念をめぐる—

中村は、本大会の統一論題の趣旨を単に「日本的経営」に関わる問題を論ずるだけと解するのではなく、さらに進んで「日本経営学」と「日本的経営」との関係のあり方をも問うものとする。では、両者の関係は果たしてどのように解されるのかと問えば、報告者は「日本経営学」なる存在と「日本的経営」なる事実との間の相互作用だと考える。すなわち、「日本経営学」の「日本的経営」に対する作用という側面と、「日本的経営」の「日本経営学」に対する作用という側面との、双方向における作用関係と規定する。こうした相互関係のうちでも中心を成すものは「日本経営学」の「日本的経営」に対する取り扱いだが、1975年の時点までにこの分野で研究成果の蓄積がいつそう急速に進んでいる。しかし報告者は、「日本的経営」論さらに広く「日本の経営」に関する各種の研究が対象としている「経営」とは、そもそも何を意味するのか、という疑問を投げかける。その答えは論者により極めて多様であり、そのことが「日本的経営」を巡る論争を不毛のままに留め、また「日本の経営」に関する論議に無用の混乱を生ぜしめる一つの大きな原因を成している、と結論づける。そして報告者は、「日本的経営」論も含め「日本の経営」に関する研究が生み出している大量の成果について、それぞれを評価し日本における経営を正確に認識するためには、何よりも「経営」の概念を確定する事が必要不可欠であるとする。

◆ 清水龍瑩「わが国企業の成長要因分析」

本報告の狙いは、1974年から77年までの4年間に亘って、わが国企業の成長を促した要因は何か、それを実際のアンケート調査を通して分析することにある。しかも大企業と中堅企業に対象企業を分け、それぞれの成長にとってトップマネジメント、製品、組織など五つの要因のうちで何がより大きく貢献したかを探ろうとした。本研究のユニークな点は、従来の研究では企業成長の測度については売上高、資産、従業員数の伸びなどが用いられたのに

対し、売上高の伸び(成長性)、使用総資本利益率(収益性)、モラルの三つのものが用いられ、とくにモラルという要因が含まれている点が興味深い。それは、企業というものが企業内にいる人々に満足を与えながら維持発展しなければならない、と考えたからである。また五つの企業成長要因が示されているが、現実の企業経営は製品を軸にして展開されるので、特に製品戦略の展開との関係が重視される。報告者によると、たとえば製品戦略を意思決定するのはトップであり、また製品戦略が展開されると組織効率が向上することが考えられる。そして報告者は、実際に4年間を通したアンケート調査の結果として、次のような六つの仮説を生み出している。すなわち、(仮説1)大企業では低成長移行期から低成長定着期になるに従って、トップマネジメント要因から組織要因へとその重要性が移行してきている、(仮説2)大企業の成長には中期的に見れば製品が重要だが長期的には組織要因の方が重要だ、などである(以下省略)。以上のような報告内容から、仮説の提示それ自身が持つ意義は大きいが、そうした仮説をもたらし現実の企業経営における因果関係には触れていないこと、また統一論題との関係で本報告がそれに十分適したものか、などの点で疑問が生じる。

◆津田真澄「日本的経営の論理の再検討」

津田の考え方によると、日本の経営体は二重の基本原理で運営されている。その一つは経済合理性が貫徹するという原理であり、もう一つは共同生活体の原理である。先ず前者について、企業は市場経済の主体であると同時に、競争関係におかれた経済単位でもある。そうした市場における競争関係の中で存続し発展するために、個別企業は投入費用を上回る産出収益をあげるという経済合理性を貫徹すること、それを不可欠な行動としなくてはならない。しかし同時に、企業は人間の本質的属性から発する生活様式である共同生活体でもある。報告者によれば、日本企業の経営上の特性が日本的経営と呼ばれるのは、まさにこうした二重の原理の融合として現れるからである。だが、こうした二重の基本原理を承認するにしても、それらは果たして如何なる関係にあるのか、互いに対立するのがあるいは逆に促進し合うのか、その点についての詳しい説明がなされていないのは残念である。

◆河野豊弘「日本とアメリカの組織の創造性の比較」

日本とアメリカの企業組織で、意思決定と組織の特性はどのように違うのか、それを組織の創造性という見地から評価し比較しようというのが本報告の狙いである。その際に報告者は、個人と組織がそれぞれ持っている一般的特性を明示し、その特性ごとに両国での相違点を見出そうとする。先ず、経営者やミドルなどの個人の特性を「創造性を高める」という観点から比較すると、日本の経営者やミドルは他のものに対して追隨的な態度が強いが、それは一体なぜ生まれるのか。報告者はその理由として、第1に日本人は「集団主義的な考え方」を持つこと、第2に他人に負けないことを重視する「恥の文化」の存在を指摘する。次に、組織の特性についてアメリカと日本ではどのように違うのか。報告者は先ず組織の一般的特性として、①目標の明示、②創造性の高い人の充当、③自由な空気と横断的なコミュニケーション、など五つのものを指摘する。そして、それぞれの特性の中で日米の組織における特徴的な指標を挙げ、それとの関連で創造性を高めるか否かの評価を下す。たとえば、日本の組織特性である年功主義的な昇進と賃金について、それは組織の創造性を高める上で望ましくない。また逆に終身雇用については、身分を安定させ長期的な探索活動に適していることから、組織の創造性を高める上でマイナスではないと言う。以上のような考察を行った上で、報告者は日本の組織が創造性を欠くことはない、という結論を下すのである。

以上のように、様々な論点を内部に含みながら、統一論題として連続的に二つの大会を通して議論された日本的経営だが、その後40年ほど経過して現在に至るまで、それは経営学という学問内で確実に一つの分野を形成し独自の内容を持つようになった。そのため、それは繰り返して経営学会の場で取り扱われてきた問題でもある。たとえば、最初の議論から12年後の1989年には、「日本的経営の再検討一九〇年代を展望して一」という統一論題が設定され、正式に第63回大会の中で再び議論されている。もちろん、そこにはすでに日本的経営の問題がすっかり経営学分野に定着し、それ自身が経営

学の体系において重要な位置を占めるほど発展して来たという背景がある。そのため、上述のように学会の歴史に再度現れる事になったのだが、今後もさらに一層豊富な内容を持った日本的経営が、統一論題を形成しながら新たな議論を生み出すものと期待される。それは又、これからの学会の発展にとって必要な事でもあるだろう。